

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Recursos Humanos

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ANA LÚCIA AMARAL SIMÕES

Orientação: Doutora Maria da Conceição Santos Cerdeira (ISEG)

Dr. Raul Constâncio Moita (Concentra)

Júri:

Presidente: Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos

Vogal: Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Abril 2011

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Ana Lúcia Amaral Simões

Mestrado em: Gestão de Recursos Humanos

Orientadores: Doutora Maria da Conceição Cerdeira e Dr. Raul Constâncio Moita

Provas concluídas em: Abril de 2011

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo principal descrever e reflectir sobre os cinco meses de estágio curricular na Concentra - Produtos para Crianças, S.A.. A elaboração deste trabalho final é feito no âmbito do mestrado em gestão de recursos humanos com o intento de obter o grau de mestre.

Numa primeira fase realizou-se a caracterização da organização em estudo, de forma a conhecermos a realidade e a cultura organizacional em que nos encontramos.

Num segundo momento, descreveram-se as várias actividades desenvolvidas, designadamente sobre os temas inseridos no plano de estágio: recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento e categorias profissionais. Para além da descrição foi feita uma análise reflexiva sobre todas as práticas desenvolvidas.

Por fim, concluímos que este estágio superou largamente as nossas expectativas, pois permitiu uma aplicação directa e eficaz dos conhecimentos adquiridos ao longo desta fase do percurso académico à realidade da empresa em estudo, contribuindo também para a melhoria do seu desempenho na gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Recrutamento e Selecção, Formação e Desenvolvimento, Categorias Profissionais, Gestão de Recursos Humanos, PME.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to illustrate and reflect over the five months of internship developed at Concentra – Produtos para Crianças, S.A.. This study was elaborated and inserted within the masters' degree in human resource management with the intention to obtain a masters' degree.

Initially, a characterization of the organization was carried out in order to understand its reality and culture.

Secondly, the activities developed throughout the internship, accordingly to its plan, were described, specifically: recruitment and selection, training and development and professional categories. In addition, a reflective analysis was made on all practices developed.

In conclusion, this internship exceeded by far our expectations since it allowed a direct and effective application of the knowledge acquired during this phase of the academic journey. Furthermore, the development of these activities throughout the internship also contributed to the improvement of the overall human resource management in the organization.

Keywords: Recruitment and Selection, Training and Development, Professional Categories, Human Resource Management, SME.

AGRADECIMENTOS

O Relatório de Estágio resultante dos últimos meses de trabalho representa a transmissão de conhecimentos e a valorização do esforço desenvolvido na realização deste mesmo trabalho. Por conseguinte, foram várias as pessoas que estiveram envolvidas na realização deste estágio às quais gostaria de manifestar os meus agradecimentos.

À entidade de acolhimento, Concentra – Produtos para Crianças, S.A., local onde o estágio foi desenvolvido, e a todos os seus colaboradores, o meu obrigada pelas condições criadas, apoio e amizade com que me receberam e ajudaram.

À Orientadora Doutora Maria da Conceição Cerdeira, na época em que se iniciou o estágio, professora auxiliar do departamento de Ciências Sociais do ISEG e ao Co-Orientador Dr. Raul Constâncio Moita, director do Departamento de Recursos Humanos da empresa, expresso o meu agradecimento pela disponibilidade, orientação para os resultados e conhecimentos transmitidos durante a realização do estágio.

Agradeço ao Sr. Pedro Feist, Sr. Miguel Feist e Sr. Ricardo Feist, a possibilidade da realização do estágio, o que permitiu a realização de todas as actividades desenvolvidas e o contacto com o meio empresarial.

Aos Bibliotecários, Secretariado e Professores do ISEG, nomeadamente ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, que me acompanharam neste percurso académico, pela sua contribuição e apoio ao longo do mestrado. Ao grupo de trabalho durante o percurso académico, pelo carinho e partilha do bem precioso que é o conhecimento.

Aos meus pais, António e Maria, o agradecimento mais sentido, pelo esforço constante e pelas condições dadas, que me permitiram obter uma formação superior. Agradeço ainda pelo apoio, paciência e pelos conselhos sábios que me guiaram e continuarão a guiar ao longo da vida.

Por último, um obrigada muito especial ao Fábio, pelo apoio constante, compreensão e sentimento de companheirismo que me ajudaram e motivaram durante e na conclusão desta fase do percurso académico.

ÍNDICE

Índice de Tabelas	8
Índice de Figuras	9
Introdução.....	10
CAPÍTULO I.....	12
Caracterização da Organização.....	12
1.1 História	12
1.2 Estratégia e Estrutura Organizacional	13
1.3 Caracterização dos Recursos Humanos.....	16
1.4 Política da Gestão de Recursos Humanos	19
CAPÍTULO II.....	21
Enquadramento Teórico	21
2.1 Recrutamento e Selecção	21
2.1.1 Recrutamento e Selecção nas PME	24
2.2 Formação e Desenvolvimento	26
2.2.1 Formação e Desenvolvimento nas PME	29
2.3 Categorias Profissionais	31
2.4 Análise de Funções	31
CAPÍTULO III.....	35
As Práticas na Concentra	35
3.1 Descrição das Práticas de Recrutamento e Selecção	35
3.2 Descrição das Práticas de Formação e Desenvolvimento	39
3.3 Descrição das Práticas relativas às Categorias Profissionais	43
3.4 Descrição das Práticas relativas à Análise de Funções	46

CAPÍTULO IV	47
4.1 Reflexão sobre as Práticas de Recrutamento e Selecção	47
4.2 Reflexão sobre as Práticas de Formação e Desenvolvimento	51
4.3 Reflexão sobre as Práticas relativas às Categorias Profissionais	55
CAPÍTULO V	58
5.1 Conclusão	58
5.2 Limitações	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	65
Anexo 1 – Plano de Estágio.....	65
Anexo 2 – Contrato de Estágio	66
Anexo 3 – Entrevista ao Director de Recursos Humanos.....	71
Anexo 4 – Questionário de Levantamento das Necessidades de Formação.....	75
Anexo 5 – Diagnóstico das Necessidades de Formação	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – 1.....	16
Distribuição dos colaboradores por sexo	16
Tabela 1 – 2.....	17
Distribuição dos colaboradores por escolaridade	17
Tabela 1 – 3.....	18
Distribuição dos colaboradores por tipo de contrato.....	18

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – 1	12
Sede da empresa Concentra – Produtos para Crianças, S.A.	12
Figura 1 – 2	15
Organograma da empresa	15
Figura 1 – 3	17
Distribuição de colaboradores por faixa etária	17
Figura 1 – 4	19
Distribuição de colaboradores por antiguidade	19

INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), e tem como objectivo descrever e reflectir sobre as actividades desenvolvidas no estágio curricular.

O estágio foi realizado na empresa Concentra – Produtos para Crianças S.A. e teve a duração de cinco meses sob a co-orientação do Director de Recursos Humanos da empresa, o qual foi responsável pela coordenação das actividades diárias no decorrer do mesmo. Como responsável pela supervisão académica, a Professora Doutora Maria da Conceição Cerdeira a qual acompanhou e orientou todo o trabalho realizado.

Após um primeiro contacto com a organização e diálogo com os orientadores de estágio, verificou-se que o recrutamento e selecção seria uma prática interessante a ser acompanhada e desenvolvida durante o período de estágio. Tomou-se esta decisão pelo facto de ser uma prática realizada, desde há relativamente pouco tempo pelo Departamento de Recursos Humanos, o que permitiria uma análise e reflexão das práticas comuns e do que poderia vir a ser feito.

Os restantes temas abordados foram escolhidos após ter-se constatado que essas práticas não estavam implementadas na organização. Desta forma, pretendeu-se contribuir activamente para o desenvolvimento dos processos de formação e

desenvolvimento dos recursos humanos com a identificação de necessidades e implementação do plano de formação. A revisão do quadro de categorias profissionais foi outros dos temas abordados.

A descrição de funções, apesar de estar incluída no plano de estágio, não foi desenvolvida durante o período de estágio, devido à limitação de tempo e por constrangimentos à própria organização. No entanto, e dada a importância desta temática, é feito uma pequena abordagem sobre o tema.

Numa primeira fase far-se-á uma breve caracterização da empresa, apresentando a sua história, a caracterização dos recursos humanos e a sua estratégia e estrutura organizacional.

Em seguida, será feita uma breve revisão da literatura sobre as temáticas aqui abordadas, o que permitirá uma ligação entre a teoria e a prática.

Posteriormente, serão relatadas em pormenor as várias actividades realizadas na empresa sobre as temáticas em estudo e será feita uma análise crítica e reflexiva sobre as práticas desenvolvidas.

Por fim, serão referidas as principais conclusões, bem como algumas limitações do presente trabalho e contribuições para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1 História

A Concentra – Produtos para Crianças S.A., (daqui adiante designada por Concentra), iniciou a sua actividade no ano de 1966, apresentando-se como uma empresa vocacionada para a comercialização e distribuição de produtos para crianças.



Figura 1 – 1

Sede da empresa Concentra – Produtos para Crianças, S.A.

Trata-se de uma pequena e média empresa (PME) que se caracteriza por ter um espírito jovem apesar dos seus mais de quarenta anos de existência no mercado, A sua área de actuação abrange todo o território nacional, apresentando também a ambição de aumentar a sua presença a nível internacional.

A Concentra, gerida pelos seus actuais três Administradores, foi responsável pela

introdução no nosso país de inúmeras marcas internacionais, entre as quais se destacam as maiores multinacionais fabricantes de brinquedos e artigos de desporto. Actualmente, a Concentra é a empresa líder no mercado português, competindo com multinacionais de grande renome neste ramo de actividade. Esta posição sólida justifica-se muito pelo facto de pretender oferecer, desde sempre, os melhores produtos, fabricados pelas melhores marcas. Para além disso, identificou uma oportunidade de negócio numa área até há pouco tempo inexistente no mercado de brinquedos português, o desenvolvimento de licenças nacionais. De facto, foi a primeira empresa a desenvolver produtos a pensar especificamente no mercado português.

1.2 Estratégia e Estrutura Organizacional

A Concentra não tem ainda formalizados os conceitos de visão, missão e valores. No entanto, está ciente que é necessário manter um compromisso ao nível da conduta ética em todos os seus relacionamentos internos e externos, sendo esta a premissa de uma gestão que propicia valor para todos os integrantes da empresa. Pretende continuamente a valorização das pessoas e a obtenção de resultados positivos.

Verifica-se que o maior pico de vendas corresponde à época natalícia, sendo que, por esse motivo, procuram criar-se outras oportunidades de negócio durante todo

o ano. Para tal, realizam-se fortes investimentos publicitários em alturas como a Páscoa, o fim e o regresso às aulas com o objectivo de minimizar a dependência do negócio da época de Natal.

A Concentra está consciente que os interesses das crianças de hoje estão a mudar rapidamente, devido ao cada vez maior acesso à informação e às novas tecnologias. De modo a acompanhar as rápidas transformações do mercado, a empresa decidiu também diversificar o seu negócio para outras áreas para além dos brinquedos, tais como a electrónica digital, a papelaria, o vestuário infantil, entre outros. Para além disso, com o aparecimento da distribuição moderna e a entrada em Portugal de novos concorrentes multinacionais, a empresa teve necessidade de se reestruturar e reposicionar a sua posição. A empresa adoptou uma nova política de colecção, especializando-se na área de desenvolvimento de produtos e linhas específicas para o mercado português. Esta tem sido uma das principais razões para o seu sucesso e consequente liderança de mercado, uma vez que ao contrário das multinacionais, que apenas adaptam produtos estrangeiros, a Concentra é a única empresa que desenvolve produtos pensados exclusivamente para as crianças portuguesas (anexo 3).

Segundo as palavras do Director de Recursos Humanos (DRH) existe uma noção do rumo estratégico a seguir, no entanto, não se pode afirmar que haja uma estratégia bem delineada, visto que a empresa reage consoante as transformações do mercado e não executa um planeamento estratégico, antecipando qual o caminho a

seguir. São realizados estudos de mercado e “é através da análise desses mesmos estudos que delineamos a melhor estratégia em relação aos produtos a colocar no mercado” (anexo 3). É a Administração da empresa que decide e transmite aos colaboradores quais as linhas condutoras que regem a organização. O organograma da empresa, visível na figura 1, permite compreender melhor a estrutura da organização.

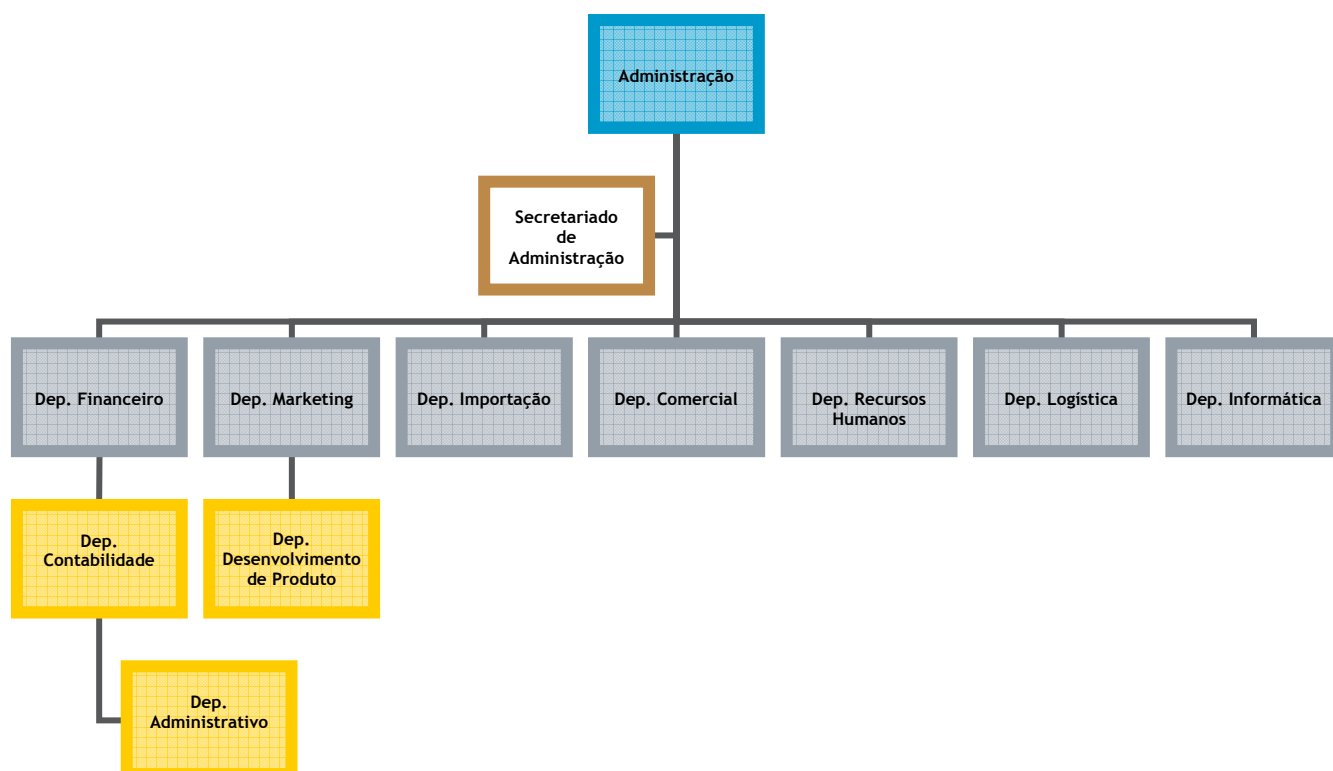


Figura 1 – 2

Organograma da empresa

1.3 Caracterização dos Recursos Humanos

A caracterização dos recursos humanos foi feita com base nos dados disponibilizados pelo Departamento de Recursos Humanos. Foi reunida informação acerca do número de trabalhadores, da distribuição por sexo e antiguidade, da estrutura etária, da distribuição dos colaboradores por habilitações e por vínculo contratual. Assim sendo, vimos que a Concentra é uma PME constituída actualmente por cinquenta trabalhadores, sendo maioritariamente do sexo masculino (54%), conforme pode visualizar-se na tabela 1.

Tabela 1 – 1

Distribuição dos colaboradores por sexo

Sexo	N.º	%
Masculino	27	54
Feminino	23	46

Quanto à distribuição dos colaboradores pela sua faixa etária, verifica-se que o maior número insere-se na faixa etária dos [26-35] anos, com um total de dezanove colaboradores respectivamente, como pode constatar-se na figura 2.

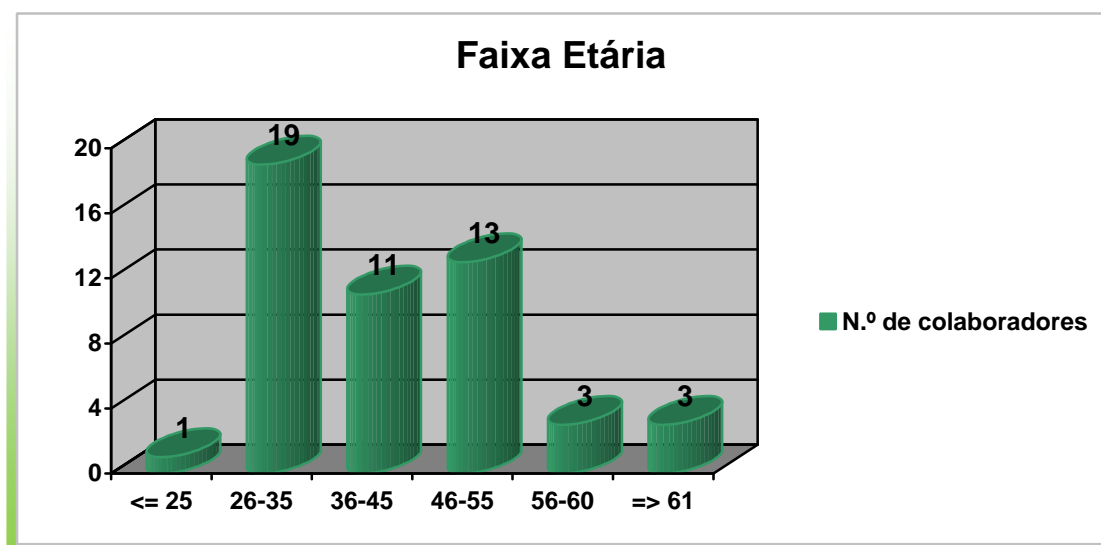


Figura 1 – 3

Distribuição de colaboradores por faixa etária

A maioria dos colaboradores da Concentra apresenta uma escolaridade do 1.º ciclo do ensino básico (42%) como se pode verificar na tabela 2.

Tabela 1 – 2

Distribuição dos colaboradores por escolaridade

Escolaridade	N.º	%
1.º Ciclo do Ensino Básico (Ensino Primário 4.ª classe)	21	42
Ensino Secundário (10.º,11.º,12.º anos de escolaridade, antigo 7.º do Liceu)	11	22
Licenciatura	18	36

A situação contratual dos colaboradores da empresa divide-se em dois níveis, sendo eles, os contratos do tipo a termo e efectivo. Constata-se que 16% dos trabalhadores estão abrangidos por um contrato a termo certo e 84% encontram-se efectivos na empresa, tabela 3.

Tabela 1 – 3

Distribuição dos colaboradores por tipo de contrato

Contrato	N.º	%
Contratos a Termo Certo	8	16
Efectivos	42	84

A figura 3 expressa a distribuição dos colaboradores por antiguidade na empresa. Constata-se que a maioria dos colaboradores apresenta uma antiguidade superior a onze anos, contrariamente ao facto de apenas catorze colaboradores terem entrado há menos de cinco anos em funções.

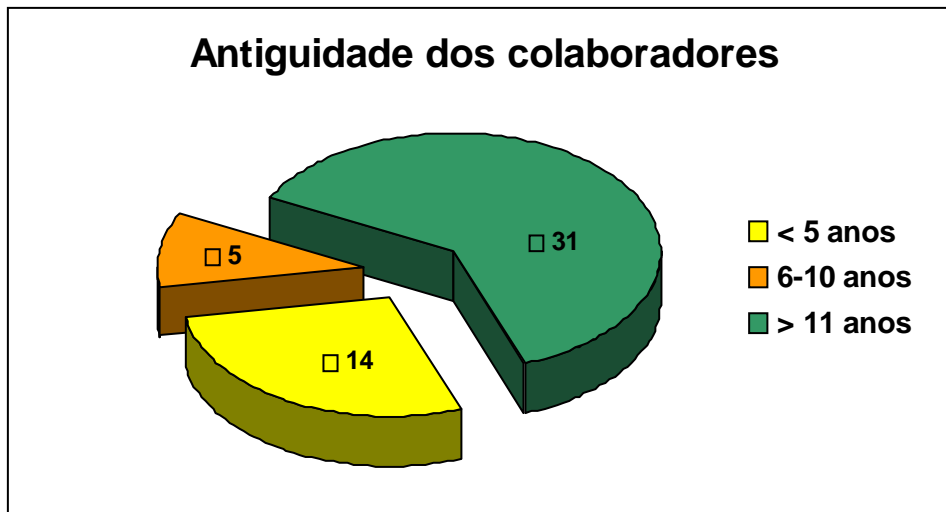


Figura 1 – 4

Distribuição de colaboradores por antiguidade

1.4 Política da Gestão de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos, constituído pelo Director de Recursos Humanos, tem como principais actividades o processamento de salários, a gestão de frota, a saúde, segurança e higiene no trabalho, recrutamento e selecção e o cumprimento dos requisitos legais. No entanto, e tal como o próprio DRH refere, “gostaria de colocar em prática algumas das verdadeiras tarefas da gestão de recursos humanos, no entanto, e devido ao facto de estar sozinho no Departamento de Recursos Humanos, torna-se complicado realizar muitas delas” (anexo 3). De facto, constata-se que algumas das práticas mais importantes da gestão de recursos

humanos são inexistentes, como é o caso da análise de funções, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, motivação e satisfação dos trabalhadores, entre outros. É um departamento quase puramente administrativo e que tem muito pouca influência no rumo estratégico da empresa (anexo 3).

Apesar desta realidade, o Departamento de Recursos Humanos é encarado como tendo responsabilidades muito importantes, nomeadamente ao nível do cumprimento das obrigações legais e do suporte que dá aos outros departamentos. Segundo as palavras do DRH é um departamento privilegiado pela comunicação que tem com todos os colaboradores, o que é essencial na implementação de muitas acções na empresa (anexo 3). Perante este cenário, sente-se claramente a necessidade do desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos, designadamente ao nível da articulação e integração das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia da organização.

Segundo Pierre (2006), a função do Gestor de Recursos Humanos consiste em gerir, conceber, planificar, coordenar e controlar o conjunto de processos e elementos facilitadores que visam a utilização eficiente dos recursos da organização e asseguram a continuidade da empresa perante as tensões internas e externas.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Recrutamento e Selecção

Apesar do recrutamento e selecção de recursos humanos fazerem parte do mesmo processo, isto é, a introdução de novos recursos humanos na organização, estamos perante conceitos distintos. Enquanto o recrutamento consiste num “conjunto de técnicas e procedimentos que visam a divulgação e atracção de candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, a selecção é uma actividade de escolha e de decisão” (Sousa et al., 2006). É através do recrutamento que a empresa divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

A selecção é um processo de escolha onde há o objectivo de escolher a pessoa certa para ocupar o cargo disponível, aquela que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao lugar vago. As vagas a serem preenchidas devem ser ocupadas com os indivíduos com o perfil adequado e o processo só termina quando o objectivo inicial for alcançado, ou seja, encontrar a pessoa adequada. Segundo Chiavenato (2000) existem cinco grupos de técnicas de selecção: a entrevista de selecção, as provas de conhecimento, os testes psicométricos, os testes de personalidade e algumas técnicas

de simulação.

De acordo com as palavras de Sousa et al., (2006), o recrutamento abastece a selecção da sua matéria-prima básica, os candidatos. Para além de localizar e atrair potenciais trabalhadores para a empresa, o recrutamento também serve para construir uma opinião pública favorável à organização, causando boa impressão nos candidatos, sejam eles aceites ou não, e para “vender” a organização como potencial empregador, fornecendo informação sobre os postos de trabalho e as características organizacionais.

Com efeito, o recrutamento e selecção representam uma das principais alavancas necessárias para apoiar as estratégias organizacionais. O objectivo principal é identificar e escolher as pessoas que irão ter melhor desempenho na organização a longo prazo. No entanto, para isso ser possível, é necessário existir a capacidade de prever/planear os requisitos necessários dos recursos humanos. O planeamento poderá garantir o sucesso da implementação de planos estratégicos da organização e o desenvolvimento de uma série de programas e actividades para encontrar essas pessoas.

O planeamento em gestão de recursos humanos desempenha assim um papel fundamental, visto que os recursos humanos são um dos principais pilares de qualquer organização (Millmore, 2003).

Um processo de recrutamento pode ser desenvolvido de três formas distintas:

i) recrutamento interno, ii) recrutamento externo, iii) através da junção das duas formas

anteriores, definindo-se assim por recrutamento misto (Chiavenato, 2000).

Um processo de selecção desenvolve-se em três estádios: a preparação, selecção e avaliação. A primeira etapa, a preparação, envolve a análise e descrição de funções e consiste em definir as qualidades a procurar, efectuando-se uma análise e detalhe do conteúdo da função. A análise e descrição de funções funcionam como uma componente essencial no processo de recrutamento e selecção, definindo uma certa orientação para as actividades desenvolvidas ao longo do mesmo.

A harmonia entre o perfil do candidato e os conhecimentos/competências necessárias para a vaga que se pretende preencher, traduzem-na na selecção desse candidato entre outros candidatos.

Após a selecção do candidato, realiza-se o acolhimento e integração na empresa. Durante esta fase, a organização dá as boas vindas a um novo colaborador, inserindo-o na organização e incutindo a cultura e regras institucionais. É ainda através do processo de acolhimento que se dá o encontro com a chefia e os colegas da unidade ou grupo organizacional, efectua-se o preenchimento da documentação, transmitem-se as informações acerca dos procedimentos, regras e aspectos disciplinares, visita-se as instalações da empresa e faz-se uma introdução aos deveres e obrigações da função (Gomes et al., 2008). No início do exercício das suas funções, o candidato seleccionado é alvo de uma avaliação constante e directa por parte das chefias. O resultado dessa avaliação levará à continuidade ou não do candidato seleccionado na organização.

2.1.1 Recrutamento e Selecção nas PME

A introdução de trabalhadores numa empresa é uma tarefa muito importante da função do Gestor de Recursos Humanos que poderá contribuir significativamente para o sucesso de qualquer organização. No entanto, numa altura em que as pequenas empresas necessitam de fortes práticas de gestão de recursos humanos para gerir o seu crescimento, esta é ainda encarada por muitas PME como uma área funcional, mas secundária e pouco desenvolvida. Além disso, os profissionais de recursos humanos são na maioria das vezes desafiados a atingir o objectivo de recrutar e seleccionar os melhores profissionais da forma mais rápida e eficaz e com os menores custos possíveis (Ryan e Tippins 2004).

Devido ao pequeno tamanho das organizações, há um elevado número de postos de trabalho com um único titular. Na maior parte das vezes, esses trabalhadores executam múltiplas funções e não possuem um substituto igualmente qualificado para desempenhar as suas tarefas na sua ausência. Apesar das PME poderem ter de necessitar de integrar funcionários adicionais para garantir o seu crescimento, as práticas de recrutamento são efectuadas apenas para um número inferior às reais necessidades. Com efeito, as pequenas e médias empresas demonstram grandes dificuldades a esses níveis. Os estudos indicam que certas PME têm falta de trabalhadores qualificados, o que é encarado como uma ameaça não só

para os seus planos de expansão bem como para sua própria sobrevivência (Heneman e Berkley, 1999).

Para além disso, as PME, comparativamente às grandes empresas, enfrentam problemas no acesso a recursos materiais e financeiros, o que dificulta a capacidade de competir e sobreviver num mundo cada vez mais globalizado.

Alguns investigadores têm descrito as fontes de recrutamento mais utilizadas pelas empresas de pequena dimensão como práticas geralmente informais, utilizando normalmente a técnica do “palavra passa palavra” através de familiares, amigos ou trabalhadores de confiança da empresa (Kotey e Sheridan, 2004). Já os processos de selecção são descritos por serem, em grande parte, baseados no juízo pessoal da administração, determinado através de entrevistas pessoais dando pouca atenção à formação e às referências de trabalhos anteriores (Carroll et al., 1999, cit in Kotey e Sheridan, 2004).

De facto, as pessoas são os activos mais valiosos da organização. Recrutar e seleccionar são práticas extremamente importantes e são decisões que se podem tornar dispendiosas, uma vez que contratar um trabalhador que desempenhe uma função importante na empresa, mas que não se adapta ou adequa à mesma, pode envolver custos elevados (Pamenter, 1999).

O objectivo de qualquer empresa é ter os melhores profissionais, como tal, a Gestão dos Recursos Humanos é um contributo essencial para o sucesso dos processos de recrutamento e selecção e do sucesso das organizações a nível geral.

Irá analisar-se um pouco mais à frente os processos de recrutamento e selecção na empresa em estudo.

2.2 Formação e Desenvolvimento

A formação consiste num conjunto de acções planeadas, organizadas e estruturadas que visam o desenvolvimento/aquisição de competências necessárias para a melhoria do desempenho numa função (Caetano e Vala, 2007). A formação pode incidir sobre diversas vertentes: desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional ou desenvolvimento organizacional, isto é, no desenvolvimento de competências individuais e colectivas.

Segundo Scarpelo e Ledvinka (1988, cit in Caetano e Vala, 2007) a formação é um processo cíclico e contínuo composto por seis etapas: i) identificar as necessidades de formação, realizando o diagnóstico/levantamento das necessidades a serem satisfeitas e identificando as competências que pretendem ser desenvolvidas e/ou adquiridas pelos colaboradores; ii) definir os objectivos e critérios de avaliação; iii) planear o programa de formação para atender às necessidades diagnosticadas; iv) escolher os materiais e métodos a utilizar; v) executar e conduzir o plano de formação; vi) avaliar em que medida os programas de formação atingiram os objectivos.

O diagnóstico das necessidades é o primeiro passo no planeamento da formação, pois permite recolher dados que evidenciam quais as necessidades de

mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas através da formação. Um dos instrumentos de recolha de dados utilizados na realização da análise/diagnóstico de necessidades de formação é o questionário, pois permite colocar questões aos colaboradores e daí retirar informação específica dos desejos do trabalhador acerca da formação que pretende obter.

O planeamento da formação consiste na elaboração de um plano estruturado e calendarizado das acções a realizar durante o ano, tendo por base as propostas e os objectivos a alcançar, a viabilidade económica e a oferta de mercado. O plano procura executar as medidas de formação em função das necessidades e prioridades detectadas. Com efeito, a formação deve ser orientada para a função de forma a melhorar o desempenho actual do trabalhador na respectiva função e/ou preparar a pessoa para uma função nova que poderá desempenhar no futuro. De uma forma geral, pretende-se o desenvolvimento global do indivíduo.

No que se refere às metodologias de formação, incluídas nos planos de formação, existe a formação Inter-Empresas, a qual é realizada no exterior da empresa, por formadores externos, reunindo grupos constituídos por participantes pertencentes a diferentes empresas e cujos programas estão pré-definidos. Existe ainda a formação Intra-Empresa, com práticas de formação realizadas na própria empresa e ministrada por formadores externos e/ou internos. Neste caso, os grupos de participantes pertencem à empresa e os programas são adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da mesma. A escolha por

uma delas depende, por exemplo, do número de pessoas a participar na formação e obviamente, dos custos inerentes à formação (Caetano e Vala, 2007).

O acompanhamento da formação é fundamental, independentemente da formação ser interna ou externa, designadamente no modo como a formação se está a processar e se os objectivos estão a ser atingidos.

A avaliação dos resultados da formação serve para verificar se o que foi inicialmente programado e executado, de facto eliminou as necessidades anteriormente detectadas e contribuiu para o desenvolvimento do trabalhador. Deve avaliar-se se o programa de formação atendeu às necessidades para as quais foi desenhado e proceder à divulgação dos resultados através do *feedback*, sendo a última fase do processo, mas a não menos importante.

As iniciativas de aperfeiçoamento/desenvolvimento de competências dos recursos humanos de uma empresa devem ser uma responsabilidade partilhada quer pelos colaboradores, quer pela gestão das respectivas empresas (Gomes et al., 2006). De facto, a formação responde simultaneamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas, cumprindo a dupla função de produzir satisfação profissional, ao levar que cada indivíduo desempenhe da melhor forma a sua função, e contribuir para o desenvolvimento económico da organização (Peretti, 2004).

A formação é um instrumento de gestão com uma importância estratégica cada vez maior, sendo utilizada pelas organizações para desenvolver, no conjunto dos trabalhadores, as competências que melhor se ajustam às necessidades de progresso

e à produção de vantagens competitivas de cada organização num mercado global cada vez mais inconstante.

Actualmente, é unânime pela maior parte das empresas de que a formação é um instrumento indispensável para atingir os objectivos de qualquer estratégia organizacional e contribuir para o desenvolvimento e sucesso de qualquer empresa. A globalização dos mercados e a forte competitividade exige uma constante actualização de conhecimentos e uma crescente capacidade de adaptação à mudança. Perante esta realidade, a qualidade da força de trabalho torna-se essencial para o sucesso de qualquer empresa (Crouch et al., 1999 cit in Lloyd, 2002).

2.2.1 Formação e Desenvolvimento nas PME

A maioria das PME enfrentam o problema de apresentarem um baixo nível de investimento na formação (Raper et al., 1997; Manter e Rainbird, 2000 cit in Lloyd, 2002). De facto, as organizações tentam economizar nos custos com a formação, mesmo sabendo que isso poderá trazer prejuízos a longo prazo, o que se justifica na maior parte das vezes pela perspectiva de lucro que prevalece nas empresas e à pouca relevância que dão à formação. Para além disso, muitas das empresas onde existe plano de formação ainda apresentam algumas deficiências, nomeadamente no que se refere à sua implementação. Segundo os estudos de Kotey e Slade (2005, cit in Walker, 2007) as PME que implementam planos de formação realizam, na maior

parte das vezes, uma formação do tipo informal e efectuada no local de trabalho, sem nenhum planeamento estratégico e abordagem sistemática. Na verdade, muitas PME encaram a formação como uma prática secundária que envolve custos, mas que também acarreta a perda de produção inerente à ausência do trabalhador do seu posto de trabalho (Kotey e Slade, 2005 cit in Walker, 2007). Segundo os mesmos autores, muitas das PME afirmam que não têm tempo ou experiência para implementar programas de formação. No entanto, e de acordo com o mesmo autor, verifica-se que são as empresas que têm mais e maiores gastos com a formação que têm um desempenho e desenvolvimento superior.

De facto, muitas PME têm ignorado o valor central dos seus recursos humanos como força essencial para a obtenção de vantagem competitiva. A inexistência de um plano de formação adequado às reais necessidades da organização pode contribuir para o insucesso de muitas pequenas empresas, na medida em que não existe uma adaptação e actualização das qualificações dos seus trabalhadores.

É essencial que as pequenas e médias empresas assegurem que são capazes de atrair, reter e motivar os trabalhadores de alta qualidade através da existência de um plano estratégico de formação. Além disso, a integração de actividades de formação e desenvolvimento na estratégia das organizações acarretam entre outros benefícios, o aumento da flexibilidade, pois permite aos trabalhadores a aquisição de novas competências e a possibilidade de colocação noutras áreas da organização (Kerr e McDougall, 1998 cit in Keogh, 2005).

2.3 Categorias Profissionais

Entende-se por categoria profissional a designação de uma função ou funções similares, a que corresponde uma dada situação jurídica, remuneratória e de posicionamento na carreira (Gomes et al., 2008).

As categorias profissionais encontram-se publicadas no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) e podem ser consultadas nos Contratos Colectivos de Trabalho (CCT).

Nos Contratos Colectivos de Trabalho estão publicadas as profissões existentes, devidamente classificadas, divididas em tarefas e exigências. Para cada profissão é apresentada uma descrição centrada em dois conceitos fundamentais: a natureza do trabalho efectuado, mencionando o conjunto de tarefas normalmente executados pelo titular de um posto de trabalho e respectivas exigências, e as competências necessárias para o desempenho das tarefas inerentes à função.

Iremos descrever mais à frente como foi desenvolvido o processo de implementação das categorias profissionais na organização em estudo.

2.4 Análise de Funções

A análise de funções é assumida por inúmeros especialistas como a base e o princípio das actividades na gestão de recursos humanos. A razão advém do facto da

análise de funções ser o pilar de actividades como o recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, entre outras práticas da gestão de recursos humanos.

A análise de funções consiste “num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho” (Brannick e Levine cit in Gomes et al., 2008). Deve ser fiel à realidade, implicando uma análise aprofundada, completa e objectiva da função.

Os métodos mais utilizados são a observação, a entrevista e o questionário (Peretti, 2004), devendo ser adaptados em relação aos objectivos pretendidos. Independentemente de qual o método utilizado, é importante que na análise de funções se respeite o que o trabalhador faz, descrevendo a função tal como ela é e não como esta deveria ser. Devem descrever-se as tarefas e as exigências da realização da respectiva função, como os conhecimentos, responsabilidades, condições e esforços físicos e sensoriais (Peretti, 2004).

O método da observação implica que os analistas observem a execução das tarefas inerentes a determinada função. É feita uma observação directa e imediata no local de trabalho.

Por sua vez, o método de entrevista tem necessariamente um guião onde consta:

- i) identificação do trabalhador; ii) as tarefas; iii) as relações; iv) as exigências; v) a evolução na carreira; vi) e as observações.

Quanto ao questionário, são os próprios trabalhadores que preenchem um questionário com as informações sobre o seu trabalho.

Tal como vimos anteriormente, a análise de funções é considerada a espinha dorsal da gestão de recursos humanos. Com efeito, o sucesso de um recrutamento e selecção depende muito da qualidade da análise de funções. Não deve existir recrutamento sem definição da função, pois a definição da função permite definir a necessidade e os critérios de recrutamento. É também necessária para apresentar a função aos candidatos e para a integração da pessoa que for seleccionada. A análise da função deve estar o mais próximo possível da realidade, diminuindo o risco de insatisfação do trabalhador por não vir a desempenhar as tarefas previstas inicialmente.

Ao nível da formação e desenvolvimento, uma análise correcta das funções ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional por parte dos trabalhadores em cada posto de trabalho. Se o tipo de exigências que se colocam numa função for conhecido *à priori*, será possível estabelecer as necessidades formativas dos seus titulares.

Adicionalmente, o conhecimento das várias tarefas necessárias para o desempenho de uma função resultante da análise de funções, possibilita uma classificação clara e precisa de cada trabalhador na sua categoria profissional.

Em suma, a análise de função é, na essência, um processo de geração de informação sobre o trabalho realizado numa organização. Essa informação pode ser

registada de várias formas, como é o caso da descrição de funções. Não devemos portanto confundir a análise com a descrição de funções. A descrição é o registo escrito sobre aquilo que o executante da função faz, como o faz e sob que condições. Para além da informação relativa às tarefas e aos elementos, às responsabilidades e deveres, a descrição de funções pode conter informações relativas às condições de trabalho, instrumentos e materiais utilizados, ferramentas, máquinas, etc..

CAPÍTULO III

AS PRÁTICAS NA CONCENTRA

3.1 Descrição das Práticas de Recrutamento e Selecção

Durante os meses de estágio foram realizados vários processos de recrutamento e selecção para suprir as necessidades de colocação de recursos humanos nalguns departamentos da organização. É com base no acompanhamento e participação desses processos que iremos descrever as práticas desenvolvidas na empresa. É de referir que a seguinte descrição sobre as etapas de recrutamento e selecção referem-se unicamente às funções para que surgiram vagas durante o período de estágio.

Em termos globais, na empresa em estudo, os processos de recrutamento e selecção surgem a partir da identificação de uma necessidade por parte das chefias e posterior aprovação pela Administração.

Os processos em si iniciaram-se com o detalhe do perfil do candidato, os quais foram elaborados com a contribuição dos membros do departamento onde existia a vaga a preencher. O Director de Recursos Humanos, responsável pela condução dos processos de recrutamento e selecção, teve como tarefa realizar o conjunto de procedimentos que visavam atrair candidatos potencialmente habilitados para ocupar os postos de trabalho. O recrutamento é feito pela própria empresa e a procura de

candidatos é realizada quase sempre no mercado. Geralmente a procura de candidatos não é feita dentro dos activos da própria empresa.

O Departamento de Recursos Humanos recorreu a *websites* gratuitos na internet de oferta e procura de emprego, sendo através destes que colocámos os anúncios para as funções com vaga em aberto. Foi também através da internet que foram recepcionadas as respostas dos candidatos aos anúncios. As respostas eram recebidas através de um endereço de e-mail, para onde os candidatos podiam enviar o seu *curriculum vitae* e/ou trabalhos, projectos, portfolios solicitados pela empresa no anúncio.

A Concentra vai ao encontro do que é feito na maioria das PME, utilizando a fonte de recrutamento electrónica. A internet é um instrumento que acarreta várias vantagens, pois permite flexibilidade na colocação do anúncio e na gestão do mesmo, que pode ser alterado a qualquer hora e a partir de qualquer local. Para além disso, alarga o espectro de candidaturas disponíveis, permitindo inclusive aos candidatos que estão empregados de aproveitarem esta via para explorarem novas oportunidades. Permite também a candidatura de pessoas oriundas de outros países, facilitando os processos de candidatura e resposta aos candidatos. Consegue-se assim, rentabilizar tempo e custos para os seus utilizadores, visto que a colocação do anúncio é rápida e pode ser feita a qualquer momento e com respostas imediatas, o que diminui custos administrativos associados ao processo, como a recepção e envio de cartas e contactos com os candidatos (Cardoso, 2007).

Seguidamente, fizemos a triagem dos *curriculum vitae* e a análise de outras informações solicitadas pela empresa. Nesta fase, dividimos as candidaturas que respondem aos requisitos pretendidos daquelas que deles se afastam. Mantiveram-se as válidas e “eliminaram-se” as que não interessam, de forma a chegar-se a um número reduzido de candidatos a chamar à fase de entrevistas. Os candidatos pré-seleccionados foram contactados e foram agendadas entrevistas pessoais.

O DRH definiu que o tempo estabelecido para cada entrevista é aproximadamente de trinta minutos, e em termos gerais, a condução das entrevistas debruçou-se sobre os seguintes conteúdos: i) apresentação da empresa; ii) confirmação dos dados pessoais; iii) experiência profissional; iv) competências profissionais; v) motivações para a função.

Numa primeira fase, a realização das entrevistas foi realizada pelo DRH, que decidia quais os candidatos que passavam para uma segunda fase.

Num segundo momento, e já com apenas alguns candidatos, realizámos a segunda fase de entrevistas que possibilitou conhecer melhor os candidatos e averiguar as suas competências. Esta fase de entrevistas contou com a presença do chefe de departamento onde existe a vaga a preencher, o qual detém um melhor conhecimento das competências exigidas para a vaga em causa. A sua presença contribui activamente para a orientação e definição da escolha do candidato com o perfil pretendido.

Num dos processos de recrutamento e selecção realizado durante o período de estágio, realizámos ainda uma terceira fase de entrevistas que consistiu na realização de uma prova escrita. Esta prova permitiu avaliar competências específicas do candidato necessárias para o exercício das funções, designadamente através da expressão escrita, conhecimentos linguísticos e raciocínio lógico.

No final da fase de entrevistas de cada um dos processos de recrutamento e selecção efectuados, realizou-se uma reunião com os chefes de departamento para se chegar à decisão de qual o candidato adequado para ocupar a vaga. O conteúdo das reuniões assentou essencialmente na partilha de informação objectiva e consequente análise de impressões e indicadores preditivos do desempenho do candidato.

A tomada de decisão para a selecção do candidato baseou-se nos seguintes critérios de avaliação: i) ajuste à função - experiência e qualificação são os critérios de maior peso; ii) coerência do percurso profissional - mudanças de acordo com projectos estruturados; iii) tempo de deslocação entre o domicílio e o local de trabalho.

Finalmente, escolheu-se o candidato a ocupar a vaga em aberto mais adequado à função. O candidato seleccionado era aquele que possuía as melhores competências profissionais (*know how*), características pessoais (saber-ser e saber-estar) e cujas motivações melhor se enquadram nos objectivos e cultura da empresa.

Aquando a entrada dos candidatos escolhidos em funções, iniciou-se a fase de acolhimento. Foi feita uma apresentação da estrutura da empresa e de todos os colaboradores da empresa, de modo a facilitar a sua integração.

Passado o período experimental do novo colaborador, enviámos respostas por e-mail a todos os outros candidatos que não foram seleccionados. De facto, não eram logo enviadas respostas aos candidatos não seleccionados, pois poderia haver necessidade de escolher outro candidato em virtude da inadaptação e/ou inadequação à função por parte do candidato inicialmente seleccionado. Apesar de muitas das vezes ser uma prática esquecida nas organizações, o DRH encara-a como sendo bastante importante, visto haver clara noção de quais as vantagens que esta acção acarreta. Está em jogo o bom nome da empresa, onde há interesse de construir uma opinião pública favorável à organização, causando boa impressão nos candidatos e nas pessoas em geral. Para além disso, esses candidatos poderão participar em futuros processos de recrutamento e selecção, já para não esquecer o facto de que poderão também ser indirectamente potenciais clientes da empresa.

3.2 Descrição das Práticas de Formação e Desenvolvimento

A empresa em estudo realizava, até à data, formações pontuais para trabalhadores de algumas áreas/departamentos, solicitando os serviços de empresas formadoras para realizarem as acções de formação. Pretendia-se com estas acções fornecer ao respectivo trabalhador, conhecimentos necessários para que pudesse desempenhar as suas funções específicas. No entanto, a necessidade de colmatarem algumas dificuldades sentidas na execução das tarefas, por parte da generalidade dos

trabalhadores, fez com que despoletasse a necessidade de se elaborar e executar um plano de formação. Para além disso, outro dos factores importantes para a implementação da formação foi a necessidade de cumprir as 35 horas de formação por cada trabalhador impostas pela legislação em vigor (art. 131.º do Código de Trabalho).

Foi elaborada uma apresentação em *PowerPoint* para transmitir à Administração a necessidade e a importância da existência e implementação de um plano de formação na empresa. Além disso, esta apresentação permitiu também demonstrar que o dinheiro dispendido na formação traria um retorno a médio e longo prazo através da aprendizagem e desenvolvimento dos recursos humanos que se traduz na melhoria do desempenho na realização das suas funções, e que por sua vez contribui para o desenvolvimento organizacional.

Após um *feedback* positivo por parte da Administração iniciámos o desenvolvimento do plano de formação da organização.

Tal como referido anteriormente, a formação é um processo cíclico e contínuo composto por seis etapas. No entanto, durante o período de estágio, apenas houve possibilidade de participar/contribuir na realização de quatro delas. Começámos por realizar um levantamento das necessidades de formação, aplicando um questionário a todos os trabalhadores (anexo 4). Em seguida, procedemos à análise da informação dos questionários, agrupando as respostas dadas pelos trabalhadores por área de formação (línguas estrangeiras e informática) e por níveis de competências.

Todavia, existiram algumas limitações nas áreas de formação que se incluíram nos questionários e para as quais se pretendeu aferir o nível de competências. Em primeiro lugar, teve-se em consideração a contenção de custos de formação imposta pela empresa. Para além disso, havia outras áreas igualmente importantes e necessárias para se aferir as competências dos trabalhadores, mas teve de fazer-se escolhas e definir prioridades, optando-se por áreas que são transversais às funções da generalidade dos trabalhadores e encaradas como fundamentais pela maioria das pessoas, nomeadamente as línguas estrangeiras e informática.

Paralelamente, realizámos um diagnóstico das necessidades de formação (anexo 5) aplicado aos chefes dos vários departamentos, sensibilizando-os para que houvesse uma reflexão dos eventuais problemas existentes no departamento e que pudessem ser colmatados através da formação. Este diagnóstico permitiu reunir um conjunto de informações fundamentais para a elaboração do plano de formação e recolher quais as necessidades de aquisição e/ou desenvolvimento de competências que podiam ser desenvolvidas e/ou adquiridas pelos colaboradores e respondidas através da formação.

Em seguida, fizemos o planeamento do programa de formação de acordo com as necessidades anteriormente diagnosticadas, quer para a formação nas áreas de línguas estrangeiras e informática, quer para a formação do próximo ano.

Com base na política de desenvolvimento dos recursos humanos, contactámos algumas empresas de formação, com o objectivo de obter a melhor oferta de formação

que fosse ao encontro das necessidades específicas da organização. Os principais factores que estiveram na base da escolha da empresa de formação foram, principalmente, o custo da formação e a possibilidade de realizar-se uma formação à medida, nomeadamente no que refere ao horário e local das acções. De facto, a empresa teve a preocupação de que a formação decorresse em parte no horário laboral e outra parte em horário pós-laboral, de forma a não prejudicar o normal funcionamento da empresa assim como a vida pessoal de cada trabalhador. Houve também especial atenção à definição do período de realização da formação, visto que a empresa apresenta picos de trabalho em determinadas alturas do ano, como a época de Natal. Tentou evitar-se interferir com o trabalho dos colaboradores e o cumprimento dos objectivos estipulados para o ano.

Tanto no plano de formação do ano corrente como para o plano do próximo ano, optou-se pela formação Intra-Empresa, isto é, formação realizada na própria empresa e ministrada por formadores externos. Os trabalhadores propostos no plano de formação foram agrupados numa turma com objectivos e programas adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da empresa. Não se optou pela formação Inter-Empresa, pelo facto de ter de ser realizada no exterior da empresa, com programas pré-definidos e não adaptados às necessidades concretas da organização. O programa de formação Inter-Empresa não era tão conveniente para a empresa, uma vez que teria de haver deslocação dos trabalhadores para os locais

de formação em horário laboral, o que implicava uma diminuição das horas efectivas de trabalho e maior desconforto para os trabalhadores.

Os materiais, métodos e o programa da formação foram decididos conjuntamente entre a empresa em estudo e a empresa prestadora do serviço. O Departamento de Recursos Humanos acompanhou activamente a execução do plano de formação, através do diálogo com os trabalhadores e com a empresa prestadora do serviço de formação.

O período de estágio terminou antes da conclusão do processo de formação e da sua pressuposta avaliação. Não houve possibilidade de se averiguar se os objectivos definidos inicialmente foram ou não atingidos. Todavia, constata-se que houve uma preocupação em se definir um plano de formação orientado para o desenvolvimento real das competências dos trabalhadores, e não apenas para cumprir o requisito legal relativo às horas estabelecidas de formação.

3.3 Descrição das Práticas relativas às Categorias Profissionais

A empresa em estudo sentiu a necessidade de classificar os seus trabalhadores de acordo com a categoria profissional mais adequada a cada função. A implementação das categorias profissionais tornou-se necessária, de forma a evitar classificações desfasadas da realidade, e ao mesmo tempo regularizar a situação da

organização em estudo perante o Contrato Colectivo de Trabalho (CCT), cumprindo assim a legislação em vigor.

A empresa pertence à União de Associações do Comércio e Serviços e é regulamentada pelo Contrato Colectivo de Trabalho da região de Lisboa. De acordo com a cláusula 10ª do referido CCT, os trabalhadores das empresas abrangidos por este contrato devem ser obrigatoriamente classificados, tendo em conta os grupos profissionais existentes e as funções efectivamente desempenhadas. No Contrato Colectivo de Trabalho está expresso que:

1. Os trabalhadores abrangidos por este contrato serão obrigatoriamente classificados num dos grupos profissionais, categorias e níveis enumerados e descritos.
2. A classificação dos trabalhadores é da competência da entidade patronal e terá de corresponder às funções efectivamente desempenhadas.
3. Quando o trabalhador desempenhar com regularidade funções próprias de diversas categorias, será classificado naquela cujas funções exerça predominantemente, sem prejuízo do que no capítulo próprio se estabelecer a respeito de retribuições.
4. A pedido das associações signatárias, dos interessados ou oficiosamente, poderá a comissão paritária, referida na cláusula 56ª, criar novas profissões ou categorias profissionais, bem como equiparar às categorias previstas neste contrato outras com designação específica.

Posto isto, realizaram-se algumas reuniões entre o Departamento de Recursos Humanos e os chefes/responsáveis de cada área/ departamento sobre o Contrato Colectivo de Trabalho. Estas reuniões tiveram como principal objectivo determinar, o mais fielmente possível, quais as categorias profissionais que deveriam corresponder a cada colaborador com base nas categorias previstas no CCT. Perante esta troca de ideias, o Departamento de Recursos Humanos elaborou uma tabela com as categorias

profissionais previstas no CCT, a qual integra todos os trabalhadores que desempenham funções na organização.

No entanto, entendeu-se que a empresa deveria possuir uma estrutura mais adequada à sua realidade e organização interna. Nesse sentido, e após a aprovação da Administração, acrescentámos à tabela de categorias profissionais atribuídas a cada trabalhador de acordo com o CCT, uma outra coluna com as categorias profissionais definidas internamente. Criaram-se assim, outras designações específicas, de forma a tornar as classificações mais próximas da realidade da empresa em estudo. A título exemplificativo, os chefes dos vários departamentos da empresa têm, em conformidade com o CCT, a mesma categoria profissional - chefes de secção. A organização não pretendia que as classificações internas existentes à data fossem simplesmente esquecidas. Para tal, considerou necessário existir uma distinção clara e evidente entre os chefes dos vários departamentos, mantendo a designação interna de director do respectivo departamento (e.g. Director Financeiro).

Em suma, criou-se uma tabela de categorias profissionais, dividida por área/departamento, com o número e nome do trabalhador, a categoria profissional interna e a categoria profissional prevista no Contracto Colectivo de Trabalho.

Para além da tabela de categorias profissionais, foi também construído um quadro com a indicação dos vários níveis de funções existentes em cada departamento. Este quadro permite perceber qual o nível da função em que o trabalhador se encontra e até onde pode ir para chegar ao topo da carreira.

Segundo as palavras do DRH, “pensamos que com a implementação das categorias e níveis profissionais criam-se condições para uma maior qualidade na categorização dos nossos colaboradores, o que permite analisar e demarcar cada função existente, entender a evolução e estrutura de cada área ou departamento e o seu enquadramento a nível organizacional”.

3.4 Descrição das Práticas relativas à Análise de Funções

A duração do estágio não permitiu o desenvolvimento de actividades sobre esta temática. Apesar disso, a análise de funções é encarada pela empresa em estudo como um procedimento que deve passar a ser implementado dada a possibilidade de acrescentar maior valor à organização. De facto, a análise das funções pode ajudar a melhorar os métodos de trabalho, a eliminar acções erradas e esforços desnecessários, aumentar o envolvimento e a responsabilidade do trabalhador e a melhorar o desempenho da própria unidade de trabalho.

Segundo o DRH, a existência da análise de funções permite desde logo manter um registo actualizado sobre as tarefas atribuídas a cada colaborador inserido na organização. A análise de funções é um importante instrumento transversal para gerir a distribuição de tarefas e responsabilidades, procurando aumentar a flexibilidade e eficácia da gestão de recursos humanos. É portanto, fundamental a sua implementação nesta e em qualquer empresa.

CAPÍTULO IV

4.1 Reflexão sobre as Práticas de Recrutamento e Selecção

Em qualquer processo de recrutamento e selecção é essencial identificar as necessidades, descrever as funções para as quais se recrutam e descrever o perfil procurado para determinada função.

Posto isto, seria essencial que a empresa em estudo procedesse à descrição e análise de funções, permitindo à empresa identificar as suas necessidades correctas a procurar no mercado. A descrição e análise de funções são consideradas uma base das práticas de gestão de recursos humanos. Na descrição de funções é necessário determinar alguns requisitos como “o que se faz”, “quando se faz”, “como se faz”, “porque se faz”, de forma a poder dizer-se que a descrição de funções está totalmente centrada no conteúdo da função. É necessário analisar todas as características e requisitos que a análise de funções acarreta. Quando se fala em requisitos, destacam-se essencialmente os requisitos físicos, psicológicos de personalidade, as responsabilidades envolvidas e as condições físicas e materiais. É fundamental que na análise aos *curriculum* se tenham definidas as competências necessárias para o desempenho da função e se tenha descrito o perfil do candidato pretendido. Tal como vimos anteriormente, era elaborado um perfil do candidato com base nas reuniões entre o DRH e as chefias do respectivo departamento onde existe a vaga em aberto,

no entanto pensamos que o detalhe do perfil não é suficiente. É essencial enumerar as tarefas que compõem uma determinada função e que diferem de todas as outras existentes na organização.

Nos processos de recrutamento e selecção verifica-se que não é realizado um planeamento das necessidades de recrutamento. Esta circunstância não permite que o Departamento de Recursos Humanos antevêja as necessidades da empresa e elabore planos capazes de responder antecipadamente às mesmas. No entanto, o facto de não existir este planeamento, não é sinónimo de insucesso dos processos. Até à data, os processos de recrutamento e selecção têm corrido todos bem, o que se pode apurar pela continuidade das pessoas seleccionadas na organização.

Ainda assim, reforçamos a ideia de que o planeamento é extremamente importante. Um processo de recrutamento e selecção mal feito pode levar que as pessoas seleccionadas possam desempenhar mal as suas tarefas e/ou desistir da função para a qual foram seleccionadas, o que irá requerer um recrutamento adicional (Heraty e Morley, 1998). É, portanto, bastante importante que se reavalie o passado e olhe, antecipadamente para o que será necessário de futuro na empresa, de modo a que os processos de recrutamento e selecção sejam bem sucedidos (Pamenter, 1999).

No que se refere às entrevistas, o DRH procura extrair toda a informação necessária sobre o candidato (formação, experiência, qualificações, etc.) o que constitui uma mais-valia para o processo. Para além disso, seria importante realizar

perguntas abertas que foquem a experiência do candidato e as competências que adquiriu, colocando, por exemplo, o candidato perante hipóteses extremas que possam ocorrer na função a que se candidata e questioná-lo de que forma reagiria. Pode também pedir-se ao candidato que indique alguma situação passada onde tenha colocado em prática essas mesmas competências. É igualmente importante perceber quais as motivações do candidato e qual a disponibilidade para aceitar um novo desafio profissional. Poderá ser feita uma *short list* onde se coloquem as competências necessárias e fundamentais para aquelas função e validar qual o candidato que apresenta maior número de competências necessárias.

De facto, constatámos que na Concentra não são utilizadas técnicas de selecção sofisticadas para encapsular os dados biográficos, como testes de aptidão ou testes psicológicos e assim por diante. Todavia, cada método de selecção tem vantagens e desvantagens, sendo que o grau de eficácia de uma técnica de selecção é determinado pela sua confiança e validade. Assim sendo, mais importante do que qual a ferramenta utilizada, é essencial conseguir extrair o máximo da ferramenta, focando-se na escolha do melhor candidato (Heraty e Morley, 1998).

Quanto às fontes e técnicas mais apropriadas para o recrutamento e selecção, alguns estudos recentes têm sugerido que alguns métodos de recrutamento são mais eficazes do que outros em termos do valor dos trabalhadores recrutados. A Concentra utiliza a internet como fonte de recrutamento gratuita, que como já vimos anteriormente traz diversas vantagens, no entanto poderá não ser suficiente para

encontrar o candidato com o perfil desejado. Segundo Cook, (1993, cit in Heraty e Morley, 1998) uma das fontes de recrutamento bastante eficazes e igualmente gratuita é através do “palavra passa palavra”, através de funcionários e rede de conhecimentos. De facto, esta técnica traz vantagens evidentes, na medida em que são os próprios trabalhadores da empresa e ou conhecidos que têm o peso de recomendar bons profissionais. Para além disso, esses candidatos têm uma melhor noção da realidade da estrutura e cultura da organização. Concomitantemente, e segundo o estudo de Heraty e Morley (1998), os trabalhadores que foram seleccionados por esta via, permanecem por mais tempo na empresa e têm um índice mais baixo de *turnover*.

Se ao longo do processo de recrutamento e selecção não existir um candidato com o perfil desejado, o processo é reiniciado, seguindo-se precisamente os mesmos passos que no momento anterior. Todavia, uma pergunta que se deve colocar é se existiram falhas no desenrolar do processo e averiguar o que poderia ter sido feito de forma diferente. Por exemplo, interrogar se houveram atrasos nos contactos ou nas decisões e se as fontes de recrutamento utilizadas foram as mais adequadas. Se a resposta for “sim” é importante que se revejam os vários passos do processo de recrutamento e selecção.

4.2 Reflexão sobre as Práticas de Formação e Desenvolvimento

Tal como vimos anteriormente, uma das razões que levou à inexistência de um plano de formação na organização foram os custos que a própria formação acarreta. Para além disso, o número de pessoas que constituía o próprio Departamento de Recursos Humanos não permitia que houvesse tempo, nem meios humanos para colocar em prática muitos dos objectivos pretendidos. De facto, muitas das PME afirmam que não têm tempo ou experiência para implementar programas de formação, no entanto, verifica-se que são as empresas que têm mais e maiores gastos com a formação que têm um desempenho e desenvolvimento superior (Keogh,2005).

A Concentra passou, progressivamente, a encarar a formação como uma prática importante para o crescimento individual e organizacional, visando a melhoria das competências globais dos colaboradores e a contribuição para o desenvolvimento organizacional. Demonstrou que, mais do que estar preocupada com o número de cursos realizados e com o número de horas de formação, estava efectivamente interessada nos resultados e no impacto que a formação iria ter ao nível do trabalho e da organização.

Apesar de este ter sido o primeiro plano de formação desenvolvido na empresa, procuraram seguir-se os vários passos que constituem um processo de formação, contemplando-se os seguintes tópicos:

- Objectivos
- Prioridades

- Conteúdo
- Pedagogia
- Duração e calendarização
- Participantes

Todavia, no plano de formação não foi delineada a forma como se iria proceder à avaliação da formação. A avaliação poderia ser realizada através de testes de conhecimentos ou através da observação. É fundamental verificar a aquisição efectiva dos conhecimentos e só através da avaliação é possível observar se houve uma aquisição efectiva dos conhecimentos. Essa avaliação deve ser feita em função dos objectivos previamente fixados para as acções de formação. É muito importante que no fim da formação, o formando diga que “eu sou capaz de...”.

De forma a antecipar as necessidades de formação dos trabalhadores e delinear os objectivos a serem cumpridos, procurou elaborar-se um plano de formação adequado às reais necessidades da organização. Um dos métodos utilizados no levantamento das necessidades de formação foi o questionário, no entanto a sua utilização exclusiva pode ser insuficiente. Poder-se-iam realizar entrevistas aos trabalhadores, permitindo identificar tendências e definir quais as áreas de formação. A utilização de entrevistas possibilita um maior contacto com os trabalhadores e uma melhor noção das reais necessidades ao nível de formação por parte dos trabalhadores.

Todavia, surgiu a dificuldade de agrupar os trabalhadores propostos para formação numa só turma. De facto, os trabalhadores encontravam-se em níveis de

conhecimento diferentes, mas os conteúdos da acção de formação foram iguais para todos os participantes. Esta dificuldade foi ultrapassada através da elaboração de um plano de formação com um crescendo na dificuldade dos conteúdos desenvolvidos. Iniciou-se a formação por um nível mais elementar até se chegar a um nível mais avançado.

Depois de elaborado o plano de formação é necessário gerir e acompanhar as acções programadas. Existiu um acompanhamento constante da formação, designadamente no modo como a formação se estava a processar e se os objectivos estavam a ser atingidos. No entanto, também constatámos que no planeamento de formação da empresa não existia um orçamento para a formação. A existência deste orçamento seria importante, nomeadamente para poderem fazer-se as escolhas, por exemplo, das áreas de formação e decidir quais os métodos e materiais na realização da mesma.

Os gestores de recursos humanos são muitas vezes confrontados com a decisão de elaborar e executar, rápido e eficazmente, um plano de formação. No caso da empresa em estudo, acresceu a dificuldade deste ser o primeiro plano de formação desenvolvido. As principais dificuldades encontradas foram a relevância da formação, os métodos, quem são os participantes, os custos, tempo e lugar da formação.

Segundo as palavras do DRH, a formação é um processo de criação de valor nas competências dos trabalhadores da empresa e consequentemente na melhoria da sua produtividade. A importância e os impactos da formação na performance das

peessoas e da organização evidenciam-se, na medida em que permitem a cada pessoa adquirir qualificações e competências que a ajudem a potenciar o seu sucesso e por conseguinte, contribuir para o desenvolvimento organizacional (anexo 3).

Praticamente, todas as investigações são condizentes em considerar que uma mão-de-obra altamente qualificada é um factor de crescimento macroeconómico das empresas e de prosperidade individual. É, portanto, essencial que proporcionem aos trabalhadores, não apenas as horas de formação exigidas pela legislação em vigor, mas de proporcionar uma formação mais ampla que contribua para o enriquecimento da pessoa, como um todo. Os benefícios que surgem são para a organização, mas também para o indivíduo. Ao aprenderem, as pessoas melhoram o seu desempenho e, com isso, a sua actividade e o resultado nas áreas de trabalho e na empresa. A formação enriquece a pessoa na medida em que lhe abre novas perspectivas no campo do conhecimento e ajuda a fazer da actividade profissional uma fonte de satisfação/ motivação pessoal.

Em suma, a formação deve ter esse importante e complementar papel: contribuir, simultaneamente, para o incremento da aprendizagem individual e organizacional.

4.3 Reflexão sobre as Práticas relativas às Categorias Profissionais

No contexto actual, com a elevada exigência quanto à rentabilização dos recursos utilizados, o poder de direcção nas empresas tem que ser cada vez mais ágil na atribuição de tarefas e responsabilidades aos seus colaboradores. Na Concentra, a atribuição das categorias profissionais a cada trabalhador permitiu definir quais as respectivas responsabilidades. Permitiu mais facilidade na atribuição de tarefas tanto para os trabalhadores que estão actualmente na empresa, como para os vindouros. Com efeito, esta implementação respondeu à necessidade de classificar os trabalhadores de acordo com a situação jurídica.

A organização dos vários grupos de funções por níveis contribuiu para o entendimento da estrutura evolutiva de cada área ou departamento e o seu enquadramento a nível organizacional. De modo análogo aos restantes departamentos da empresa, no Departamento de Informática, torna-se evidente a importância e a necessidade de saber quantos níveis de evolução existem. Um estagiário de informática, encontrando-se no primeiro nível, poderá subir ao longo dos níveis e atingir o correspondente ao cargo de director (chefe de secção em conformidade com o CCT). Atinge, nessa altura, o topo da carreira.

Todavia, apesar de se terem identificado as categorias profissionais de cada trabalhador em funções na empresa, e de se terem definido vários níveis para cada

grupo funcional, não foi realizado de forma clara e objectiva o posicionamento dos trabalhadores de acordo com os níveis criados.

Chamamos, por isso, a atenção para a importância das carreiras nas organizações em geral. De um modo geral, a noção de carreira mudou. As carreiras caracterizavam-se por um crescimento vertical, com um aumento gradativo de remuneração, estatuto (status na hierarquia da organização) e estabilidade no emprego. Normalmente, a carreira de um trabalhador desenvolvia-se em apenas uma ou duas organizações, na qual o sucesso do colaborador é definido pela organização e mensurado em termos de promoções e aumento de remuneração.

Desde há alguns anos, passou-se para um modelo de carreiras onde as pessoas devem ser flexíveis e aprender continuamente no decorrer do tempo. Actualmente, a carreira envolve o desempenho de várias funções, movimentação lateral sem aumento de carga de responsabilidade ou de remuneração, além de haver períodos de trabalho autónomo. Para os trabalhadores, isso significa que cada indivíduo precisa tornar-se responsável pela administração da própria carreira, mas obviamente ajudado pela organização que proporciona o apoio necessário para que estes desenvolvam continuamente as suas competências.

A inexistência da análise e descrição de funções na organização não permitiu o conhecimento concreto e preciso das várias tarefas necessárias para o desempenho das várias funções. A análise de funções possibilitaria uma classificação mais rápida, clara e precisa de cada trabalhador na sua categoria profissional.

Para além do reposicionamento das carreiras na organização em estudo, seria expectável haver uma revisão do nível remuneratório de acordo com as tabelas gerais de remuneração mínima presentes no Contrato Colectivo de Trabalho. No entanto, não foram feitas alterações a esse nível. Esta revisão seria importante, uma vez que existiria uma remuneração adequada ao nível e complexidade de cada função, o que poderia motivar o trabalhador. De facto, o estatuto do trabalhador deve ser acompanhado pelo aumento do nível remuneratório.

A implementação das categorias profissionais não deve ser encarada como algo estático, uma vez que as organizações evoluem ao longo do tempo, quer por força de inovações tecnológicas, quer por alterações de mercado ou simplesmente por mudanças de orientação na gestão de pessoal. É necessário que a hierarquia dos postos de trabalho e dos salários se adapte a um ambiente em constante mudança.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusão

A realização deste estágio curricular foi uma ótima oportunidade de aprendizagem e consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o percurso académico. A integração no contexto real de trabalho possibilitou um contacto real com alguns dos conteúdos abordados durante a frequência das aulas do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Para além disso, todas as actividades desenvolvidas permitiram adquirir experiência profissional, nomeadamente sobre as temáticas aqui abordadas.

O nosso balanço final relativamente ao trabalho desenvolvido durante o período de estágio é bastante positivo. Conseguimos realizar três dos temas contemplados no plano de estágio e desenvolver também outras actividades que não constam no plano, e que não foram aqui descritas, como é o caso da organização do jantar de Natal, a mudança de instalações da empresa, entre outras. Houve participação em todas as actividades da organização, mesmo aquelas que envolviam questões confidenciais. Apesar de não termos conseguido desenvolver todas as actividades a que nos tínhamos proposto, consideramos que fomos bem sucedidos.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho houve um acompanhamento

directo das actividades desenvolvidas por parte do DRH. Esta proximidade permitiu que houvesse um nível elevado de autonomia na realização das tarefas, o que contribuiu para a consecução de novos conhecimentos e desenvolvimento das competências.

Uma das conclusões a que chegámos é que a determinação e planificação das acções nos processos de recrutamento e selecção revelam-se bastante importantes na consecução dos objectivos pretendidos pela organização. Apesar disso, a inexistência desse planeamento não é sinónimo da ineficácia dos processos. A visão de que as pessoas são importantes para o desenvolvimento da organização e a escolha dos melhores profissionais está sempre presente. Para além disso, e de forma a reter os recursos humanos mais valiosos na empresa, foi essencial que se valorizassem os seus colaboradores. Uma das formas encontradas foi a de dar a possibilidade aos recursos humanos de actualizarem os seus conhecimentos e adquirirem competências fundamentais no seu trabalho através da formação. Esta aquisição de competências é uma mais-valia tanto para a empresa como para o próprio trabalhador.

Constatámos também que a empresa apresentava necessidade de rever o quadro de categorias profissionais. Esta foi uma prática importante, na medida em que se classificaram os colaboradores em termos de hierarquia na organização adequada à actual realidade.

Apesar de não se ter realizado a análise de funções, existe uma clara noção da importância da sua implementação. Assim sendo, a empresa encontra-se presentemente a planear o desenvolvimento dessa actividade.

Outra das conclusões que foi possível obter através deste trabalho é o papel crucial que o Departamento de Recursos Humanos representa no sucesso desta e de qualquer outra organização. Este sucesso ganha maior ênfase através das práticas de gestão de recursos humanos. Os temas aqui abordados foram apenas elementos de um conjunto de práticas de recursos humanos que precisam de ser integradas na organização.

Num estudo realizado por Kilibarda e Fonda (1997) citado por Heraty e Morley, (1998) destacaram-se uma série de falhas comuns na gestão de recursos humanos em algumas organizações. Uma das falhas consistia exactamente em não haver uma ligação clara da estratégia de recursos humanos com os objectivos organizacionais. Como se pôde constatar na análise da empresa em estudo, existem alguns processos que se encontram dispersos e não formalizados, sendo por isso urgente enquadrar a estratégia de gestão de recursos humanos na estratégia da organização.

Em suma, esta realidade permitiu uma aplicação directa e eficaz dos conhecimentos adquiridos ao longo desta fase do percurso académico, contribuindo também para a melhoria do desempenho na gestão de recursos humanos da empresa em estudo. A exigência requerida neste estágio foi fundamental para o desenvolvimento tanto a nível pessoal quer a nível profissional.

5.2 Limitações

No desenvolvimento deste trabalho existiram algumas limitações que influenciaram a construção do mesmo. Apresentam-se como principais limitações, o tempo de observação e contacto com os colaboradores e gerentes da empresa, o qual restringiu a recolha de informação pertinente que possibilitaria aprofundar mais algumas questões.

Uma limitação externa com que nos deparámos foi a mudança do contexto económico, com a instalação de uma crise social - económica. A contenção nos custos fez com que existissem algumas limitações no desenvolvimento de algumas acções inicialmente planeadas.

É um facto que a gestão de recursos humanos é essencial em qualquer estrutura organizacional, mas também é uma realidade que as práticas de gestão de recursos humanos são muitas vezes inexistentes e mal compreendidas nas empresas. É, portanto, essencial reflectir sobre as práticas de gestão de recursos humanos. Pensamos deixar aqui o nosso contributo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caetano, A. e Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Práticas*, 3.^a Edição, pp. 265-300. Lisboa: RH Editora.

Cardoso, A. (2007), *Recrutamento & Selecção de Pessoal*, 4.^a edição, Edições Lidel.

Chiavenato, I. (2000), *Recursos Humanos na Empresa*. Vol. III. Editora Atlas, São Paulo.

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

Heneman, H. e Berkley, R. (1999). Applicant Attraction Practices and Outcomes Among Small Businesses, *Journal of Small Business Management*.

Heraty, N. e Morley, M. (1998), In Search of Good Fit: Policy and Practice in Recruitment and Selection in Ireland, *The Journal of Management Development*, Vol. 17, pp. 662-685.

Keogh, W. Mulvie, A. Cooper, S. (2005), The Identification and Application of Knowledge Capital within Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bradford, Vol. 12, pp. 76-91.

Kotey, B. e Sheridan, A. (2004), Changing HRM Practices with Firm Growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bradford, Vol. 11, pp. 474-485.

Lisa, A. e Holly, M. (2007), Training Transfer: An Integrative Literature Review, *Human Resource Development Review*, Vol. 6, pp. 263-296.

Lloyd, C. (2002) Training and development deficiencies in 'high skill' sectors, *Human Resource Management Journal*, London, Vol.12, pp. 64-81.

Millmore, M. (2003), Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection?, *Irish Journal of Management*, Dublin, Vol.24, pp. 87-108.

Pamenter, F. (1999). Management recruitment, *Ivey Business Journal*. London, pp. 61-66.

Peretti, J. (2004), *Recursos Humanos*, 3.^a edição, Lisboa: Edições Sílabo

Pierre, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 5.^a ed., Edições Lidel.

Ryan, A. e Tippins, N. (2004), Attracting and selection: what research tells us psychological, *Human Resource Management*, Vol. 43, pp. 305-318.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, Vol.18, pp. 87-99.

Sousa, M., Duarte T., Sanches, P., Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, Edições: LIDEL.

Walker, E. Redmond, J. Webster, B. Clus, M. (2007), Small business owners: too busy to train? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bradford, Vol. 14, pp. 294-306.

ANEXOS

ANEXO 1 – PLANO DE ESTÁGIO

Plano de Estágio

Exmos. Senhores,

a Concentra - Produtos para Crianças, S.A. com o NIPC 500 262 110 vem por este meio apresentar uma proposta de Estágio Curricular ao aluno do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, Ana Lúcia Amaral Simões, a ser realizado nas instalações no Prior velho. O Estágio Curricular será desenvolvido no Departamento de Gestão de Recursos Humanos incidindo sobre as actividades das seguintes áreas:

1) Recrutamento e Selecção:

a) actividades de apoio à actividade de Recrutamento e Selecção de novos trabalhadores.

2) Formação e Desenvolvimento:

a) actividades de apoio à detecção de necessidades de Formação e Desenvolvimento.

3) Carreiras Profissionais:

a) análise das profissões existentes na empresa e do respectivo conteúdo funcional;

b) actividades de apoio à reformulação de novas categorias profissionais e respectivo enquadramento profissional.

ANEXO 2 – CONTRATO DE ESTÁGIO

PROTOCOLO DE ESTÁGIO

Primeiro Outorgante: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa pessoa colectiva n.º 502 488 603, com sede na Rua do Quelhas, 6, 1200-781 Lisboa, representado neste acto por Prof. Doutor João Luís Correia Duque, na qualidade de Presidente, adiante designado por ISEG;

Segundo Outorgante: Concentra - Produtos para Crianças, S.A., com sede social na Rua Professor Henrique de Barros, n.º 9, 2685-339 Prior Velho, NIPC. 500262110, com capital social de € 4.500.000,00, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Loures sob o n.º 12203, adiante designada por Concentra, representada neste acto por Miguel Alvoeiro Feist na qualidade de Gerente;

Terceiro Outorgante: Ana Lúcia Amaral Simões, solteira, portadora do B.I. n.º 12682451, emitido em 28/01/2005, pelo Arquivo de Identificação de Santarém, natural de Meca - Alenquer e residente na Estrada Real – Pinhal Justino, n.º 124, Porto Alto, 2135-104 Samora Correia, adiante designada por Estagiária.

Considerando que :

- a) A estagiária frequenta o 2º ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos;
- b) O referido Curso possui uma estrutura que engloba uma preparação teórica, técnica e cultural, ministrada pelo ISEG e uma componente de formação prática, para a qual as empresas são reconhecidas como espaço privilegiado de formação

Cláusula Primeira

Objectivo

- 1) A **Concentra**. ministrará à estagiária ensinamentos técnicos sob a forma de um estágio na sua Divisão de Recursos Humanos;
- 2) O objecto do presente estágio é promover e desenvolver a integração de conhecimentos e interacção com a realidade organizacional;
- 3) Durante o presente estágio, a estagiária estará sob a direcção e supervisão de um orientador indicado pelo ISEG e será acompanhado por um técnico responsável designado pela **Concentra**.



Cláusula Segunda

Local, Duração e Horário

- 1) O estágio decorrerá na Sede da **Concentra**, ou em qualquer dos locais onde esta possua instalações;
- 2) O estágio iniciar-se-á a 19/10/2009 e concluir-se-á 18/03/2010, por um período de 5 meses e com a duração mínima de 400 horas, decorrendo a supervisão da respectiva execução a cargo, na Empresa, de um orientador de estágio e, no ISEG, de um professor de acompanhamento.
- 3) O estágio decorre em horário e dias a definir entre a **Concentra** e a estagiária, tendo como base um horário de 40 horas semanais flexíveis.

Cláusula Terceira

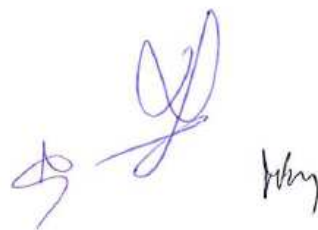
Plano de Estágio Curricular

1. O Plano de Estágio que consubstancia a realização do estágio curricular é o que consta do Documento Anexo ao presente Protocolo e que dele faz parte integrante.
2. As três partes outorgantes obrigam-se reciprocamente a colaborar de boa fé na plena execução do mesmo.

Cláusula Quarta

Obrigações do ISEG

1. O ISEG obriga-se a aprovar, através da Comissão Pedagógica e Científica, o Plano de Estágio que o Estagiário deverá seguir e a acompanhar estreitamente a respectiva execução através do professor de acompanhamento designado para tal efeito;
2. O Estágio tem uma natureza curricular, pelo que está abrangido pelo Seguro Escolar, devendo para o efeito o ISEG informar a respectiva Seguradora do local onde o mesmo vai decorrer;
3. Para os Estágios que venham a decorrer no estrangeiro o Seguro Escolar não será válido, pelo que o Estagiário deve assegurar a constituição de um Seguro de Acidentes Pessoais.



Cláusula Quinta

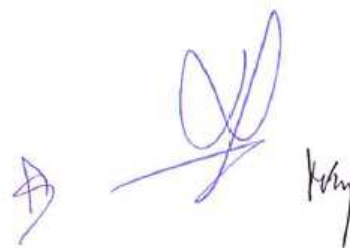
Obrigações do Estagiário

- 1) A estagiária obriga-se a frequentar o estágio com empenho, assiduidade e pontualidade;
- 2) A estagiária deverá tratar com respeito e urbanidade o seu orientador, o técnico que o acompanhará e os demais colaboradores da **Concentra**.
- 3) Deverá ainda guardar confidencialidade quanto a toda a informação por si tratada, estratégias, técnicas de gestão e vendas e demais conhecimentos inerentes à organização aos quais tenha acesso, comprometendo-se a não fazer uso dessas informações fora do estrito âmbito do estágio, bem como não divulgar a referida informação a terceiros;
- 4) A estagiária obriga-se a utilizar com cuidado e a zelar pela conservação dos bens e equipamentos que lhe sejam confiados pela **Concentra**, para efeitos de estágio;
- 5) Deverá também actuar por forma a que a sua aprendizagem não perturbe o desenrolar da actividade normal da **Concentra**, nem o trabalho dos seus colaboradores.
- 6) A estagiária deverá apresentar ao professor orientador, no final do estágio, e no prazo de dois meses após a sua conclusão, como primeira versão de relatório de estágio, um documento que contenha: i) a descrição das actividades realizadas e o seu enquadramento na instituição e departamento onde o estágio foi realizado; ii) adequada fundamentação técnico-científica da actividade realizada; iii) elementos de reflexão própria de autoavaliação do trabalho realizado

Cláusula Sexta

Rescisão

- 1) O presente acordo caducará automaticamente, sem necessidade de qualquer comunicação, no termo do prazo fixado na anterior Cláusula Segunda.
- 2) A violação grave ou reiterada dos deveres da estagiária confere à **Concentra** o direito de rescindir imediatamente o presente acordo, mediante comunicação escrita ao **ISEG**, cessando imediatamente todos os seus efeitos, sem prejuízo de eventual responsabilidade civil e/ou criminal por parte da estagiária.
- 3) Qualquer das Partes poderá rescindir o presente acordo, sem justa causa, mediante comunicação escrita, enviada por carta registada com aviso de recepção, que produzirá os seus efeitos decorridos 15 dias sobre a data da sua recepção.



Cláusula Sétima

Disposições Finais

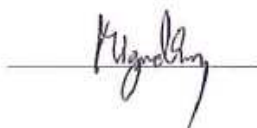
- 1) Durante a vigência do estágio, que é um elemento integrante da sua formação, a estagiária manterá sempre o seu estatuto de discente do ISEG, pelo que a celebração deste acordo não gera qualquer vínculo laboral entre a estagiária e a **Concentra;**

Este acordo de estágio, feito em triplicado, em Lisboa, em 16 de Outubro de 2009, foi lido por todos os outorgantes que, de seguida, o vão assinar.

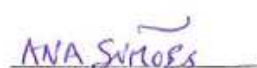
Primeiro Outorgante



Segundo Outorgante



Terceiro Outorgante



Exmos. Senhores,

a Concentra - Produtos para Crianças, S.A. com o NIPC 500 262 110 vem por este meio apresentar uma proposta de Estágio Curricular ao aluno do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, Ana Lúcia Amaral Simões, a ser realizado nas instalações no Prior velho.

O Estágio Curricular será desenvolvido no departamento de Gestão de Recursos Humanos incidindo sobre as actividades das seguintes áreas:

1) Recrutamento e Selecção:

a) actividades de apoio à actividade de Recrutamento e Selecção de novos trabalhadores.

2) Formação e Desenvolvimento:

a) actividades de apoio à detecção de necessidades de Formação e Desenvolvimento.

3) Carreiras Profissionais:

a) análise das profissões existentes na empresa e do respectivo conteúdo funcional;

b) actividades de apoio à reformulação de novas categorias profissionais e respectivo enquadramento profissional.



ANEXO 3 – ENTREVISTA AO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

1- Quais as principais razões para o sucesso da empresa?

A Concentra tem uma imagem forte no mercado e produtos apelativos com bastante aceitação ao nível nacional e internacional. A Concentra é a única empresa com produtos vocacionados para o mercado português, com produtos na língua portuguesa. Para além disso, o facto de apresentarmos produtos de grande qualidade é outro dos factores que faz de nós líderes no mercado nacional.

2- Tendo em conta que é uma empresa de pequena e média dimensão, pode dizer-se que há uma estratégia bem delineada? Se sim, qual?

A estratégia é delineada através da realização de estudos de mercado e é através da sua análise que delineamos a melhor estratégia para a organização.

3- A estratégia de gestão de recursos humanos está alinhada com a estratégia da organização?

De facto, a estratégia da organização não está alinhada com a estratégia da organização. O Departamento de Recursos Humanos é caracterizado por tarefas mais administrativas, cumprindo essencialmente as premissas legais. Neste momento está a caminhar-se no sentido de existirem mais práticas de gestão de recursos humanos que vão de encontro à estratégia da empresa. Já existe uma certa abertura para que isto aconteça. Sente-se, a necessidade do desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos e a articulação e integração das políticas e práticas de gestão de recursos humanos alinhada com a estratégia da organização.

4- Qual o posicionamento do Departamento de Recursos Humanos na empresa?

É um departamento quase puramente administrativo, tem muito pouco influência estratégica. No entanto, é visto com responsabilidades muito

importantes, não só pela gestão dos recursos humanos como também pelo seu suporte a outros departamentos. É um departamento privilegiado na comunicação com todos os colaboradores.

5- Qual a percepção dos colaboradores sobre a importância e necessidade da função de gestor de recursos humanos, tendo em conta a dimensão da empresa?

Existe uma percepção muito vaga de qual será a importância do Departamento de Recursos Humanos. Existe a ideia de que as tarefas diárias do Gestor de Recursos passa basicamente pelos salários, pelo absentismo, situações legais, etc. e não existe muito a percepção de que é um departamento estratégico e de gestão.

6- A empresa tem regularmente processos de recrutamento e selecção?

Tem ocasionalmente. Não é uma prática muito regular, porque o nosso quadro de pessoal mantém-se estável e não surge a necessidade de abrir processos constantemente. Isto justifica-se também pelo facto da organização não ter um crescimento desenfreado e constante. Existem processos deste tipo apenas de forma pontual e consoante as necessidades.

7- Estes processos são vistos como fonte de vantagem competitiva?

Como é óbvio tenta-se sempre que seja escolhido o melhor profissional a trabalhar para a nossa empresa. Por conseguinte, espera-se que o perfil do candidato se adequa às nossas necessidades e quando superam o que era inicialmente expectável são vistos como vantagem competitiva.

8- Quais os aspectos a melhorar/ alterar nestes processos?

Estamos limitados a um *plafon* para colocar anúncios o que nos leva a utilizar ferramentas gratuitas e que por vezes não são as melhores e as mais eficazes. Por vezes não se tem a adesão desejada por parte dos candidatos, e existem melhores ferramentas ao qual não temos acesso. Falta também um pouco de

método nestes processos, gostaria de realizar alguns testes psicotécnicos, validação de perfis, etc. o que poderia levar à melhoria destes processos. Mas os que temos tido têm corrido bem e trazido bons colaboradores para a empresa.

9- Qual a importância da formação?

A formação cria valor nas competências dos trabalhadores da empresa e consequentemente na melhoria da sua produtividade. A formação permite que cada pessoa adquira qualificações e competências que a ajudem a potenciar o seu sucesso e por conseguinte, contribuir para o desenvolvimento organizacional.

10- Qual a importância da implementação das categorias profissionais na organização?

Pensamos que com a implementação das categorias se criaram condições para uma maior qualidade na categorização dos nossos colaboradores, o que permite analisar e demarcar cada função existente, entender a evolução e estrutura de cada área ou departamento e o seu enquadramento a nível organizacional.

11- Qual a necessidade da existência da análise de funções na organização?

É fundamental que seja feita uma análise das funções, pois permite desde logo manter um registo actualizado sobre as tarefas atribuídas a cada colaborador. Estas descrições são um importante instrumento transversal para gerir a distribuição de tarefas e responsabilidades, procurando aumentar a flexibilidade e eficácia da gestão de recursos humanos. Com a análise de funções é possível descrever as competências e conhecimentos específicos que são essenciais para a execução das tarefas nas várias funções existentes.

12- Quais as principais dificuldades sentidas pelo departamento na gestão dos recursos humanos?

Um dos problemas existentes na organização assenta na dificuldade em lidar com as ausências das pessoas em determinados departamentos, pois não há pessoas que possam fazer a sua substituição directa aquando a sua ausência. Dando um exemplo concreto, um trabalhador que esteja de baixa por um longo período de tempo e que não tenha um substituto directo para assumir as suas funções causa impactos bastantes negativos na organização. É de facto uma lacuna a colmatar. A organização também sente que houve uma alteração na estrutura do mercado, estando centrada nas grandes superfícies como principais clientes, o que nos faz também alterar a nossa posição no mercado e ir ao encontro do que é exigido.

13- Quais as expectativas em relação ao departamento de RH?

Penso que o departamento vai crescer na sua dimensão e no seu peso estratégico. É necessário reforçar as obrigações administrativas mostrando um trabalho de qualidade, mas também apresentar mais propostas estratégicas à organização, vindo gradualmente a ter um peso superior ao que tem neste momento. A nível geral gostaria de colocar em uso algumas das verdadeiras práticas de gestão de recursos humanos, mas estando sozinho torna-se difícil realizar muitas delas.

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Objectivo:

Este questionário destina-se a reunir um conjunto de informações fundamentais para a elaboração do plano de formação. Pretende-se definir as prioridades da formação a desenvolver tendo presente os objectivos a atingir ao longo do ano.

Solicitamos que faça a devolução deste questionário ao Departamento de Recursos Humanos até ao dia X. Agradecemos desde já o seu contributo.

Área de Formação					
a) Línguas Estrangeiras					
Línguas	Inglês	Espanhol	Francês	Alemão	Outra:
Parâmetros:					
Escrito					
Falado					
Leitura					

Quadro - 1 (Deve preencher o quadro de acordo com o nível de utilizador em que se encontram e utilizando as designações presentes no Anexo A. Ex.: Utilizador elementar - A1).

NOTA: Caso não conheça ou nunca tenha trabalhado com a aplicação, coloque uma X.

Área de Formação				
b) Informática				
	Word	Excel	PowerPoint	Outra:
Microsoft Office				

Quadro - 2 (Deve preencher o quadro de acordo com o nível de utilizador em que se encontram e utilizando as designações presentes no Anexo B. Ex.: Utilizador nível 2).

NOTA: Caso não conheça ou nunca tenha trabalhado com a aplicação, coloque uma X.

Nome: _____
 Departamento: _____
 Data: _____

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo A

Escrito

Utilizador elementar - A1: Sou capaz de escrever um postal muito simples e curto, por exemplo, na altura de férias. Sou capaz de preencher uma ficha com dados pessoais, por exemplo, num hotel, com nome, morada e nacionalidade.

Utilizador elementar - A2: Sou capaz de escrever notas e mensagens simples sobre assuntos de necessidade imediata. Sou capaz de escrever uma carta pessoal simples, por exemplo, para agradecer alguma coisa a alguém.

Utilizador independente - B1: Sou capaz de escrever um texto articulado de forma simples sobre assuntos conhecidos ou de interesse pessoal. Sou capaz de escrever cartas pessoais para descrever experiências e impressões.

Utilizador independente - B2: Sou capaz de escrever um texto claro e pormenorizado sobre uma vasta gama de assuntos relacionados com os meus centros de interesse. Sou capaz de redigir um texto expositivo ou um relatório, transmitindo informação ou apresentando razões a favor ou contra um determinado ponto de vista. Consigo escrever cartas evidenciando o significado que determinados acontecimentos ou experiências têm para mim.

Utilizador experiente - C1: Sou capaz de me exprimir de forma clara e bem estruturada, apresentando os meus pontos de vista com um certo grau de elaboração. Sou capaz de escrever cartas, comunicações ou relatórios sobre assuntos complexos, pondo em evidência os aspectos que considero mais importantes. Sou capaz de escrever no estilo que considero apropriado para o leitor que tenho em mente.

Utilizador experiente - C2: Sou capaz de escrever textos num estilo fluente e apropriado. Sou capaz de redigir de forma estruturada cartas complexas, relatórios ou artigos que apresentem um caso com uma tal estrutura lógica que ajude o leitor a aperceber-se dos pontos essenciais e a memorizá-los. Sou capaz de fazer resumos e análises de obras literárias e de âmbito profissional.

Falado

Utilizador elementar - A1: Sou capaz de comunicar de forma simples, desde que o meu interlocutor se disponha a repetir ou dizer por outras palavras, num ritmo mais lento, e me ajude a formular aquilo que eu gostaria de dizer. Sou capaz de perguntar e de responder a perguntas simples sobre assuntos conhecidos ou relativos a áreas de necessidade imediata.

Utilizador elementar - A2: Sou capaz de comunicar em situações simples, de rotina do dia-a-dia, sobre assuntos e actividades habituais que exijam apenas uma troca de informação simples e directa. Sou capaz de participar em breves trocas de palavras, apesar de não compreender o suficiente para manter a conversa.

Utilizador independente - B1: Sou capaz de lidar com a maior parte das situações que podem surgir durante uma viagem a um local onde a língua é falada. Consigo entrar, sem preparação prévia, numa conversa sobre assuntos conhecidos, de interesse pessoal ou pertinentes para o dia-a-dia (por exemplo, família, passatempos, trabalho, viagens e assuntos da actualidade).

Utilizador independente - B2: Sou capaz de conversar com a fluência e espontaneidade suficientes para tornar possível a interacção normal com falantes nativos. Posso tomar parte activa numa discussão que tenha lugar em contextos conhecidos, apresentando e defendendo os meus pontos de vista.

Utilizador experiente - C1: Sou capaz de me exprimir de forma espontânea e fluente, sem dificuldade aparente em encontrar as expressões adequadas. Sou capaz de utilizar a língua de maneira flexível e eficaz para fins sociais e profissionais. Formulo ideias e opiniões com precisão e adequo o meu discurso ao dos meus interlocutores.

Utilizador experiente - C2: Sou capaz de participar sem esforço em qualquer conversa ou discussão e mesmo utilizar expressões idiomáticas e coloquiais. Sou capaz de me exprimir fluentemente e de transmitir com precisão pequenas diferenças de sentido. Sempre que tenho um problema, sou capaz de voltar atrás, contornar a dificuldade e reformular, sem que tal seja notado.

Leitura

Utilizador elementar - A1: Sou capaz de compreender nomes conhecidos, palavras e frases muito simples, por exemplo, em avisos, cartazes ou horários.

Utilizador elementar - A2: Sou capaz de ler textos curtos e simples. Sou capaz de encontrar uma informação previsível e concreta em textos simples de uso corrente, por exemplo, anúncios, ementas, folhetos. Sou capaz de compreender cartas pessoais curtas e simples.

Utilizador independente - B1: Sou capaz de compreender textos em que predomine uma linguagem corrente do dia-a-dia ou relacionada com o trabalho. Sou capaz de compreender descrições de acontecimentos, sentimentos e desejos, em cartas pessoais.

Utilizador independente - B2: Sou capaz de ler artigos e reportagens sobre assuntos contemporâneos em relação aos quais os autores adoptam determinadas atitudes ou pontos de vista particulares. Sou capaz de compreender textos literários contemporâneos em prosa.

Utilizador experiente - C1: Sou capaz de compreender textos longos e complexos, literários e não literários, e distinguir estilos. Sou capaz de compreender artigos especializados e instruções técnicas longas, mesmo quando não se relacionam com a minha área de conhecimento.

Utilizador experiente - C2: Sou capaz de ler com facilidade praticamente todas as formas de texto escrito, incluindo textos mais abstractos, linguística ou estruturalmente complexos, tais como manuais, artigos especializados e obras literárias.

Anexo B

Microsoft Word

Utilizador nível 1: Sou capaz de utilizar as técnicas básicas de processamento de texto, tais como, criar, gravar, abrir, fechar, imprimir ficheiros e fazer a gestão de ficheiros e pastas. Considero-me apto a elaborar, por exemplo, uma carta ou outro tipo de documento simples.

Utilizador nível 2: Sou capaz de realizar processamento de texto com alguns detalhes específicos, como por exemplo, formatar texto, modificar parágrafos e tabulações e elaborar tabelas básicas. Sou capaz de inserir caixas de texto, imagens, cabeçalhos e rodapés e paginação automática nos documentos que elaboro de forma a torná-los mais ricos.

Utilizador nível 3: Sou capaz de conceber documentos mais elaborados ao nível da apresentação e conteúdos. Consigo analisar dados e colocá-los nos documentos que elaboro. Consigo transferir informação entre documentos, converter tabelas em texto e texto em tabelas, formatar tabelas, criar índices automáticos e organizar documentos de forma a destacar informação relevante.

Utilizador nível 4: Sou capaz de conceber documentos complexos e melhorar a apresentação de documentos profissionais. Domino as ferramentas de processamento de texto para todas ou quase todas as tarefas que me são solicitadas. Quando existe alguma tarefa que não consigo concluir, perco tempo a descobrir uma solução. Só em último caso recorro a ajuda.

Microsoft Excel

Utilizador nível 1: Sou capaz de utilizar as técnicas básicas da folha de cálculo. Considero-me apto a elaborar, por exemplo, uma pequena tabela com alguns dados.

Utilizador nível 2: Sou capaz de elaborar folhas de cálculo com algum detalhe. Consigo elaborar pequenas tabelas, alterar e definir, seleccionar, mover e copiar o conteúdo das células. Sou capaz de fazer pequenos cálculos nas folhas de cálculo e utilizar algumas funções básicas (soma, subtracção, multiplicação e divisão).

Utilizador nível 3: Sou capaz de elaborar folhas de cálculo com algum rigor recorrendo a algumas funções avançadas. Nos documentos utilizo fórmulas avançadas (moda, média, mediana, mínimo e máximo). Consigo fixar painéis de forma a ajudar na análise de documentos muito extensos e consigo elaborar gráficos recorrendo a uma tabela de dados.

Utilizador nível 4: Sou capaz de conceber dominar documentos complexos e domino as ferramentas de folha de cálculo nas tarefas que me são solicitadas. Sou capaz de realizar operações com livros, formatar células, fazer operações com folhas de cálculo, adicionar e formatar gráficos. Quando existe alguma tarefa que não consigo concluir, perco tempo a descobrir uma solução. Só em último caso recorro a ajuda.

Microsoft PowerPoint

Utilizador nível 1: Sou capaz de utilizar as técnicas básicas do PowerPoint, tais como, criar, gravar, abrir, fechar, imprimir ficheiros e fazer gestão de ficheiros e pastas. Considero-me apto a elaborar, por exemplo, uma pequena apresentação com algum texto e imagens.

Utilizador nível 2: Sou capaz de produzir apresentações de qualidade integrando um grande número de soluções gráficas. Sou capaz de criar apresentações, inserir e editar diapositivos, fazer operações sobre texto e sobre objectos e organizar a apresentação.

Utilizador nível 3: Sou capaz de tirar todo o partido das possibilidades oferecidas pela ferramenta para conceber apresentações profissionais complexas. Sei criar e personalizar gráficos, fazer diagramas e organogramas, criar e personalizar tabelas, fazer ligação com outros programas, inserir efeitos de animação, criar modelos, configurar a apresentação e inserir hiperligações e botões de acção. Quando existe alguma tarefa que não consigo concluir, perco tempo a descobrir uma solução. Só em último caso recorro a ajuda.

ANEXO 5 – DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Diagnóstico das Necessidades de Formação

Departamento: _____

Nome do Responsável: _____

Data: _____

1- Quais são as necessidades de formação existentes na área/departamento?

(Indicar as necessidades por ordem de importância e tendo em conta os eventuais problemas existentes no departamento)

2- Que objectivos se pretendem atingir com as acções de formação anteriormente referidas?

(Ex: No final da formação os formandos devem ser capazes de...)

3- Quais os elementos da área/departamento que devem participar nas acções de formação?

(Indicar os nomes por ordem de importância)

NOTA: Este documento deverá ser entregue até ao dia X.

Observações:

Instituto Superior de Economia e Gestão

Lisboa, Abril de 2011